

# VU Research Portal

## Wendbaar en dienstbaar

van Steden, R.; Schuiling, Gerrit Jan

### ***published in***

Tijdschrift voor de politie  
2019

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

van Steden, R., & Schuiling, G. J. (2019). Wendbaar en dienstbaar: Het PDC door de ogen van operatiën (en andersom). *Tijdschrift voor de politie*, 2019(6/7), 54-58. <https://www.websitevoordepolitie.nl/wendbaar-en-dienstbaar-agenten-over-het-pdc-en-andersom/>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)



HET PDC DOOR DE OGEN VAN  
OPERATIËN (EN ANDERSOM)

# WENDBAAR EN DIENSTBAAR

Het Politiedienstencentrum (PDC) werkt aan een volgend niveau van serviceverlening. Daar moeten ook de operatieën (wijkagenten, noodhulpagenten en rechercheurs) bij worden betrokken. Wat zijn wederzijdse beelden en verwachtingen? Hoe kan het PDC een verdere professionaliseringsslag maken?



#### Over de auteurs

Dr. Ronald van Steden is universitair hoofddocent Bestuurswetenschappen en Politicologie aan de VU.

Dr. Gertjan Schuiling is programmadirecteur Leergang Actieonderzoek voor veranderaars aan de VU

Op woensdag 13 april 2017 was het feest. Toen opende de derde en laatste vestiging van het Politiedienstencentrum (PDC) haar deuren in Rotterdam. De andere twee locaties bevinden zich in Zwolle en Eindhoven. De vrij recente openingsdatum van het laatste kantoor laat zien hoe jong het PDC eigenlijk nog is.

Met de ingezette reorganisatie van de politie een jaar of zes geleden, moest ook de bedrijfsvoering op de schop. Die bedrijfsvoering werd ondergebracht bij het PDC en bestaat uit de diensten Human Resource Management (HRM), Facility Management (FM), Financiën (FIN) en Informatiemanagement (IM). Achter de schermen werken medewerkers, vaak onzichtbaar, aan de ondersteuning van operationele collega's.

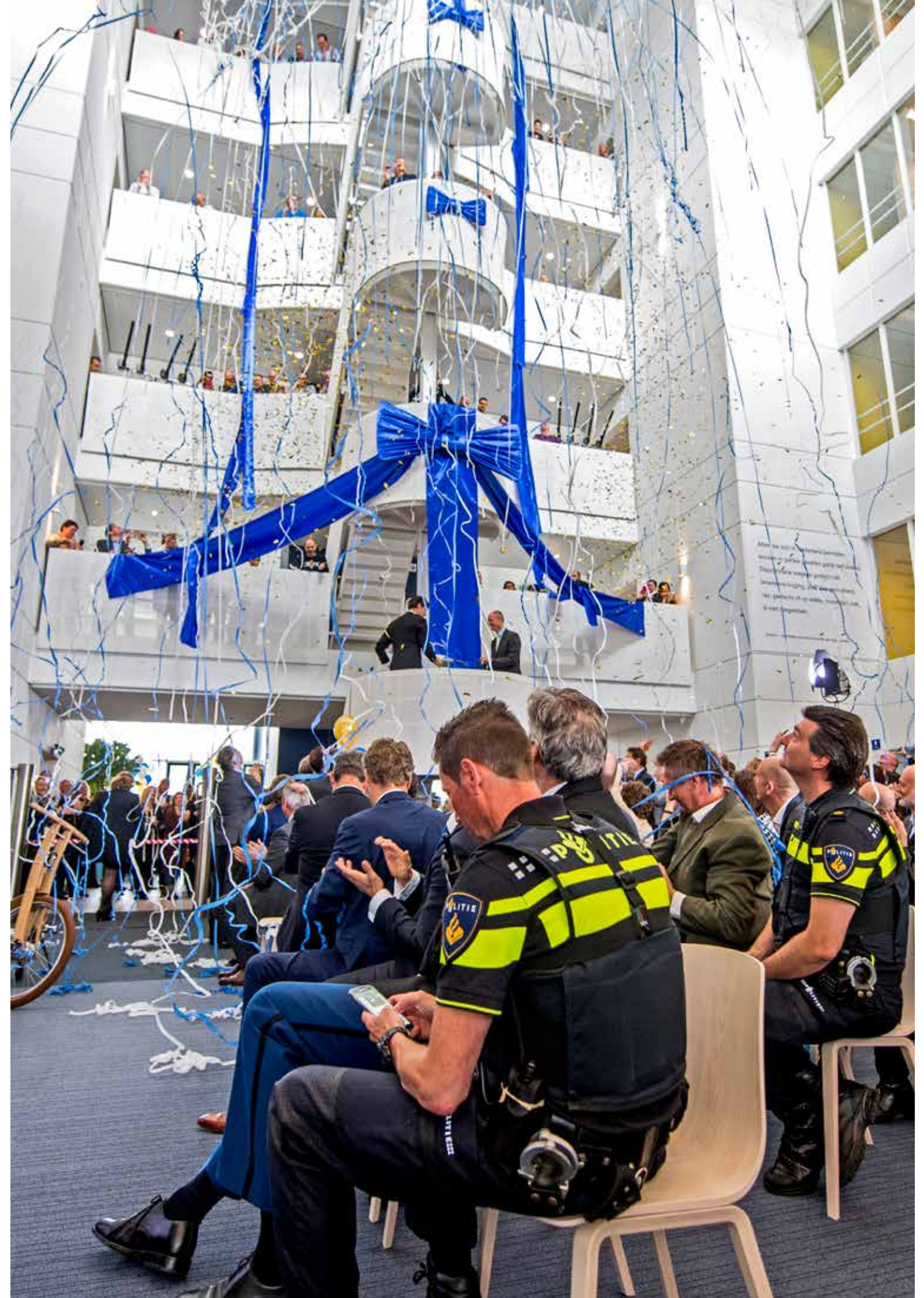
Inmiddels zijn er belangrijke stappen voorwaarts gezet en wil de politie verder doorontwikkelen: het PDC Next Level richt zich op de noodzaak om meer ruimte te creëren

voor maatwerk en flexibiliteit. Zonder dat dit altijd de bedoeling is, sturen processen, protocollen en bureaucratie nogal eens de relatie tussen het PDC en de collega's op straat en bij de recherche. Dat is ergens niet zo vreemd, omdat de politie een van de grootste publieke organisaties binnen de Nederlandse overheid is. Tegelijk wil het PDC graag optrekken met operationele collega's en afstemmen op hun behoeften.

Tegen deze achtergrond zocht het PDC begin 2019 contact met studenten van de masteropleiding Besturen van Veiligheid. De insteek was een pas op de plaats te maken om eens te kijken naar wat er goed gaat en beter kan bij het PDC.

#### Tussen wetenschap en politiepraktijk

Na voorbereide gesprekken met politie-medewerkers in de operatie kwamen we tot de volgende praktijkvraag: "Hoe kunnen operationele en ondersteunende collega's met elkaar







Zonder dat dit de **bedoeling** is, sturen processen, protocollen en bureaucratie nogal eens de relatie tussen het **PDC** en de **collega's op straat**

meedenken over het verbeteren van de diensten en producten van het PDC?” Want vanuit de eigen flexibiliseringsagenda wil het PDC niet alleen “waakzaam en dienstbaar” zijn, maar vooral ook “wendbaar en dienstbaar”: altijd beschikbaar, samen met de operatiën en gericht op vernieuwing.

Vier masterstudenten van buiten de politie-organisatie schreven hun scriptie, waarbij het PDC en de operatiën nauw betrokken waren bij de formulering van onze onderzoeksvraag en de verdere uitvoering van het project. De afdeling Bestuurswetenschappen aan de VU droeg zorg voor het hele proces door de studenten te richten op wetenschappelijk onderzoek met praktijkrelevantie. In samenspraak met respondenten wilden we, naast het produceren van kennis, ook veranderingen en verbeteringen binnen de organisatie zelf voorstellen. Weliswaar is de tijdsspanne van een scriptieonderzoek (een half jaar) te kort om suggesties daadwerkelijk te effectueren, maar de studenten hebben inzichten opgeleverd die bij het PDC een vervolg kunnen krijgen. Tijdens het schrijven van dit artikel is het project nog niet geheel afgerond.<sup>1</sup>

#### Samen “opdenken”

Waar gaan de genoemde scripties in samenhang precies over? Vier masterstudenten hebben vanuit drie perspectieven de verhouding tussen PDC en de operatiën binnen de eenheden Oost-Nederland en Rotterdam onderzocht. De logica achter onze keus voor

deze twee eenheden is spreiding door het land en een onderscheid tussen landelijk en stedelijk gebied.

Twee studenten hebben 18 politiemensen op de werkvloer (de operatiën) over het PDC geïnterviewd: wijkagenten, noodhulpagenten en rechercheurs binnen vier teams in Rotterdam en Oost-Nederland. We hielden individuele gesprekken en groepsgesprekken over verschillen in “cultuur” (waarden, overtuigingen) en “structuur” (organisatie, werkwijze) tussen het PDC en de operatiën en over het belang van een lerende organisatie. Ons uitgangspunt was de ondersteuning en werkvloer samen te laten “opdenken”.

Deelstudie twee berust op 13 gesprekken met uitvoerende PDC-medewerkers binnen de diensten HRM, FM, FIN en IM. Aan deze deelstudie ligt literatuur over het PDC als “Shared Service Center” (SSC) ten grondslag. Deze literatuur definieert het PDC als een centraal bedrijfsvoeringscentrum dat alle ondersteunende processen op dezelfde wijze uitvoert met als doelen meer efficiency, uniformiteit en kosten reduceren ten bate van een kwalitatief hoogwaardige “core business”: politiewerk op straat.

Het laatste perspectief omvat de visies van PDC-relatiemanagers, operationele teamchefs en sectorhoofden. We interviewden 12 respondenten met behulp van het concept “boundary-spanning”. Idealiter overschrijden (relatie)managers organisatorische grenzen en leggen zij verbindingen tussen het PDC en de operatiën. De volgende paragrafen doen kort verslag van ieders bevindingen.

#### Werkvloer en PDC

Wijkagenten, noodhulpagenten en rechercheurs, als eindgebruikers van het PDC, hebben meegedacht over de doorontwikkeling van het Shared Service Centre. Zij wijzen erop dat met name de organisatiestructuur hindernissen kan opwerpen. Zo werkt het PDC met langetermijnbeleid, strategievorming en vaste budgetten, terwijl de werkvloer “hier en nu” problemen moet oplossen en daarbij ondersteuning wil krijgen. Politiemensen willen geen hinder ondervinden van te veel bureaucratische last. Er wordt dan ook veel geklaagd en gemopperd over het PDC. Een



stap in de juiste richting is het invoeren van feedbackloops en vaste aanspreekpunten (of “casusregisseurs”), zodat transparant is wat er met formuleren en aanvragen bij het PDC gebeurt. Denk bijvoorbeeld aan een digitaal volgsysteem en aan een duidelijk gezicht. Zeker bij een klacht of een afgewezen verzoek vinden politiemensen het prettig om uitleg te horen. In de zoektocht naar een betere manier om het PDC en de werkvloer op elkaar af te stemmen is het cruciaal om nieuwsgierig te zijn naar wederzijdse verwachtingen en open te staan voor verschillende manieren van denken en handelen, zodat er over en weer meer begrip kan worden gekweekt.

#### Systeem- en leefwereld

Uitvoerende PDC-medewerkers zijn het onderling eens dat er voortgang wordt geboekt in de uitbouw en professionalisering van het PDC. Er zijn verbeterlagen gemaakt, maar er zou nu meer ruimte voor “maatwerk” moeten



Politiemensen willen **geen hinder** ondervinden van te veel **bureaucratische last**

komen. Dat kan volgens respondenten binnen landelijke richtlijnen, maar hier moet beter over worden nagedacht en meer bekendheid aan worden gegeven. Daarnaast is het PDC minder een bundeling van organisatorische diensten die allen dezelfde werkwijze hebben dan de theorie over “Shared Service Centers” veronderstelt. Behalve verbeterde communicatie naar de werkvloer bestaat er ook behoefte

1) Om deze reden is het helaas niet mogelijk om verslag te doen van een concreet vervolg. De studenten gaan een eindpresentatie geven bij het PDC, waarna zal worden gesproken over hoe bevindingen met eerste kleine stappen in de praktijk kunnen worden omgezet.



## PDC-medewerkers **begrijpen** de **behoefte** van de werkvloer prima en **pleiten** ook voor een helder loket met persoonlijke **terugkoppeling**

aan meer interne integratie. De kwaliteit van dienstverlening naar collega's moet steeds het uitgangspunt zijn, niet enkel efficiency en kostenbesparingen die overigens niet makkelijk kunnen worden vastgesteld.

Een verdere interessante bevinding is dat uitvoerende PDC-medewerkers meer verbondenheid met de regionale eenheden zeggen te voelen dan met het Shared Service Center zelf. Zij begrijpen de behoefte van de werkvloer dus prima en pleiten ook voor oplossingen zoals een helder loket met persoonlijke terugkoppeling. Veel producten en diensten die het PDC levert zijn standaard en dat levert over het algemeen weinig problemen op. Het gaat juist om uitzonderingen, bijzondere vragen en zaken die misgaan. Dan zijn inlevingsvermogen en improvisatie prettig, anders begrijpt de "leefwereld" van het blauw op straat de "systeemwereld" van het PDC niet meer.

### **Grenzen oversteken**

De geïnterviewde managers sluiten zich aan bij onze eerdere bevinding dat het PDC in opbouw is, dat er slagen zijn gemaakt, maar dat er ook afstand tot de operatiën bestaat. Deze afstand heeft volgens hen drie oorzaken. Het PDC en de werkvloer weten niet altijd goed van elkaar wat ze doen, bijvoorbeeld als het gaat om behoeften en mogelijkheden ten aanzien van personeelsondersteuning. Een tweede punt draait om onduidelijkheid over "wie er nu voor wie werkt". Feitelijk zouden het PDC en de operatiën gelijkwaardig moeten

zijn – sterker nog: het PDC is dienstbaar aan de werkvloer. Maar respondenten geven aan dat de hiërarchische verhouding vaak andersom wordt gevoeld en dat wekt wrevel. Een derde en laatste obstakel voor nauwe relaties tussen PDC en wijkteams is fysieke afstand. Dat geldt zeker voor Oost-Nederland. Veel processen zijn gedigitaliseerd, voor de werkvloer onbekende en wisselende PDC-medewerkers regelen zaken, en een anonieme helpdesk vormt de schakel. Hierdoor ontstaan er snel gevoelens van vervreemding. Een oplossing die managers binnen het PDC en binnen de operatiën noemen, is het aanstellen van PDC-medewerkers als vaste aanspreekpunten. Ook zou het prettig zijn als deze medewerkers een proces (bijvoorbeeld een aanvraag voor kogelwerende vesten) van begin tot eind begeleiden en er informatie in een vroeg stadium wordt uitgewisseld. Kortom, om afstanden tussen het PDC, wijkagenten, noodhulpagenten, rechercheurs en hun teamchefs te kunnen slechten zijn meer grensoverschrijding, continuïteit en herkenbaarheid noodzakelijk.

### **Face-click-call-face?**

Er bestaan de nodige spanningen tussen het PDC en de operatiën. Vanwege deze spanningen is het leerzaam om uiteenlopende perspectieven te bundelen, zodat het PDC verder kan worden doorontwikkeld. Ons onderzoek wijst uit dat er opmerkelijk veel consensus bestaat over wat beter kan. Een concrete maatregel is het doorontwikkelen van "click-call-face": het idee dat medewerkers eenvoudige vragen en handelingen zo veel mogelijk zelf beantwoorden en bij meer complexe vraagstukken toegang hebben tot ondersteuning en expertise. Het organiseren van vaste aanspreekpunten bij onderwerpen, transparante terugkoppeling, meer mogelijkheden tot maatwerk en persoonlijk contact ("face-click-call-face"?), en het organiseren van een medewerkersparticipatiegroep als klankbord voor het PDC komen steeds als suggesties terug. Nu moeten veranderingen daadwerkelijk worden doorgevoerd en daar is verdere begeleiding bij nodig. De eerste handvatten liggen er in ieder geval. •

→ Reageren? [r.van.steden@vu.nl](mailto:r.van.steden@vu.nl)

### **Met dank aan**

Pascal Homan, Corine Leenheer, Bram Steenbeeke en Anouk Verburg (VU-masterstudenten) en Tim Kamphuis en Milou Tol (PDC)